Pôle ressources national Sport Éducation Insertion



Guide à l'usage des responsables de projets

Développer un projet d'éducation ou d'insertion par le sport.







Pôle ressources national Sport Éducation Insertion
CREPS de Franche-Comté
site de Besançon
32 rue Denis Papin
25000 BESANÇON
Tél. 03 81 50 39 09 - Fax 03 81 80 73 50
prn.sei@jeunesse-sports.gouv.fr
www.sport-education-insertion.jeunesse-sports.gouv.fr

mis en page par Bermuda Studio
imprimé par Simon, Ornans

sommaire

introduction

✔ Pourquoi un guide méthodologique ?

Le pôle ressources national Sport Éducation Insertion a décidé de coordonner ce guide méthodologique à destination des acteurs de l'éducation et de l'insertion par le sport, afin d'offrir aux lecteurs (référents du ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports, responsables de projets, responsables associatifs, etc.) un outil utile, usuel et fonctionnel, répondant à une véritable attente.

✔ Les enjeux pour le secteur :

Le secteur de l'éducation et de l'insertion par le sport fourmille d'initiatives étonnantes, développées bien souvent de manière empirique par les acteurs de terrain.
Les activités physiques et sportives regorgent de potentialités éducatives, qui démontreront toutes leurs vertus si elles sont utilisées dans un cadre méthodologique. **Néanmoins, il est aujourd'hui important d'aller au delà de cette approche empirique, au delà de cette culture de l'action pour tendre vers une culture du projet.**
L'enjeu est de taille : il s'agit de structurer ce secteur d'activité, afin de le consolider et de participer activement à sa professionnalisation. D'où cette volonté de donner quelques clés pour accompagner le montage de projets d'une manière organisée.

✔ Le public cible :

Cet ouvrage s'adresse aux responsables de projets d'éducation et d'insertion par le sport, parmi lesquels :

- les référents au sein des services déconcentrés du ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports ;
- les cadres techniques sportifs exerçant leurs missions au sein des fédérations : DTN, CTN, CTR ;
- les responsables des collectivités locales et territoriales ;
- et plus particulièrement, les responsables associatifs, notamment des clubs sportifs.

✔ Le mode d'emploi du guide :

- Ce guide est constitué de 4 parties :
- les diagnostics locaux ;
- la définition et l'animation du projet ;
- les partenariats ;
- l'évaluation.

Chaque partie comprend des éléments théoriques et méthodologiques.
Chaque partie est conclue par des éléments de synthèse qui reprennent les points essentiels abordés.
Suit ensuite une grille de quelques questions que le responsable est invité à se poser pour valider la bonne conduite de son projet.

Enfin, chaque partie est accompagnée d'un témoignage qui vient illustrer les éléments théoriques.

✔ Mode de lecture du guide :

Chaque partie peut se lire indépendamment d'une autre. Il ne s'agit pas d'opérer une lecture linéaire de ce guide, mais au contraire de multiplier les renvois et les correspondances d'une partie à une autre.
Ainsi, la partie consacrée à l'évaluation est-elle intimement liée à celle relative aux diagnostics.

✔ Format du guide :

Le guide se présente sous un format court et synthétique, afin d'en faire véritablement un outil de travail pertinent et facilement utilisable pour tous ceux ayant à accompagner le montage de projet d'éducation et d'insertion par le sport.



✔ Le comité de pilotage :

- Pôle ressources national Sport Éducation Insertion
- Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports – direction des sports
- Comité national olympique et sportif français (CNOSF)
- Fondation du sport
- Agence pour l'éducation par le sport
- Association nationale des élus en charge du sport (ANDES)
- Association nationale des directeurs et des intervenants d'installation et des services des sports (ANDIISS)

✔ Le comité de rédaction :

- Coordination générale : **Marie-Andrée Gautier** • 03 81 50 39 09, **Loïc Lecanu** • 06 63 80 80 71
  Pôle ressources national Sport Éducation Insertion • *prn.sei@jeunesse-sports.gouv.fr*
  www.sport-education-insertion.jeunesse-sports.gouv.fr

- **Jean-Patrick Pierre** : *ds.b1@jeunesse-sports.gouv.fr* • 01 40 45 90 00
  ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports (DSB1) • www.jeunesse-sports.gouv.fr
- **Hassan El Houlali** : *elhoulali.hassan@wanadoo.fr* • 06 62 69 42 09
  et **Bénédicte Rouby** : *benedicte.rouby@wanadoo.fr* • 06 72 71 80 67
  conseillers techniques "sport et cohésion sociale"
  ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports
- **Danièle Salva** : 01 40 78 29 38
  Comité national olympique et sportif français • www.comite-olympique.asso.fr
- **Julien Lecointe** : *contact@apels.org* • 01 44 54 94 94
  Agence pour l'éducation par le sport • www.apels.org
- **Philippe Salles** : *info@fondationdusport.org* • 01 56 91 20 53
  Fondation du sport • www.fondationdusport.org
- **Cyril Cloup** : *contact@andes.fr* • 05 63 71 01 44
  Association Nationale des Élus en Charge du Sport • www.andes.fr
- **Francis Cammal** :
  Association Nationale des Directeurs et des Intervenants d'Installations et des Services des Sports
  www.andiiss.org

✔ Remerciements particuliers:

- **Bernard Bier** : institut national de la Jeunesse et de l'Éducation populaire
- **Pierre-Yves Boiffin** : direction régionale et départementale de la jeunesse et des sports du Nord-Pas de Calais
- **Myriam Champeau** : CREPS de Franche-Comté

diagnostics
définition et animation
partenariats
évaluation

✔ **Le ministère de la Santé, de la Jeunesse et des sports (MSJS)** mène une politique volontariste visant à favoriser l'accès à la pratique sportive pour tout public, en particulier ceux confrontés à des difficultés sociales. Il mobilise les moyens financiers et humains en ce sens et s'appuie sur les fédérations sportives. Il s'engage à valoriser et mutualiser les expériences réussies dans le domaine de la fonction sociale et éducative du sport. Il s'agit là d'une des missions du pôle ressources national dédié à la thématique "sport, éducation, insertion" (implanté au CREPS de Franche-comté à Besançon). Le pôle est un outil au service des politiques locales par la mise en réseau des partenaires et des acteurs du sport. Le ministère mobilise, à cet effet, des moyens humains grâce à une nouvelle structuration de ses services : un référent "sport éducation insertion" a été désigné dans chaque direction régionale et chaque direction départementale.

✔ **Le pôle ressources national Sport Éducation Insertion (PRN SEI)** a été créé en 2004 par le ministère chargé des sports. Il a pour principales finalités de faire connaître les bonnes pratiques, de valoriser les expériences innovantes et de développer des savoirs faire pour permettre de renforcer les capacités d'expertise-conseils dans les fonctions éducatives et sociales du sport des agents missionnés sur ce domaine.

✔ **Le Comité national olympique et sportif français (CNOSF)**
Représentant du Comité International Olympique et du mouvement sportif français sur le territoire national (97 fédérations et 12 membres associés), le Comité National Olympique et Sportif Français agit en faveur de la promotion et du développement des activités physiques et sportives.
Garant de la tradition et conscient de sa nécessaire ouverture sur le monde, le CNOSF agit avec les fédérations qui lui sont affiliées, au profit de l'intérêt général. Il se doit d'anticiper les évolutions de manière à conserver au sport, le sens de l'idéal qui fonde sa raison d'être et l'engagement de toutes celles et ceux qui le pratiquent. Il s'engage donc à :

- conserver les acquis et anticiper les évolutions,
- veiller à ce que le sport conserve sa valeur de lien social,
- porter le message olympique comme facteur d'éducation de la jeunesse,
- militer pour que le sport contribue à préserver l'environnement
- valoriser le bienfait de la pratique du sport, notamment pour la santé
- participer, grâce au rayonnement de la France, au développement du mouvement sportif sur le plan international.



✔ **La Fondation du sport**, créée en 2003 et soutenue par le ministère chargé des sports, a pour mission de promouvoir, développer et valoriser l'action sociale par le sport.
Financée à 100% par 18 entreprises mécènes, elle accompagne, sur tout le territoire, des projets sociaux utilisant le sport comme levier d'action.

La Fondation du Sport articule son action autour de 6 programmes sociaux de référence. À ce jour, elle accompagne près de 80 projets dans toute la France concernant une vingtaine de sports différents et impliquant plus de 400 000 bénéficiaires.

✔ **L'Agence pour l'éducation par le sport (APELS)** est une organisation militante qui agit avec son réseau en faveur des personnes afin de contribuer à leur éducation, leur insertion sociale et professionnelle par des activités physiques et sportives. L'APELS est soutenue par de nombreux partenaires publics, privés et associatifs.

L'APELS pilote 3 grands programmes :

- **FAIS-NOUS RÊVER** : qui vise à repérer, soutenir et valoriser les initiatives de proximité ;
- **ÉDUCASPORT** : qui vise à favoriser les échanges par la mise en place de rencontres thématiques et/ou territoriales ;
- **ANOVASPORT** : qui vise à développer une expertise pour l'éducation par le sport et former les acteurs.

✔ **L'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES)** est une association régie par la loi de 1901, assurant quatre missions principales :

- Représenter les collectivités locales dans le domaine du sport ;
- Favoriser les échanges en matière de politique sportive ;
- Assurer la représentativité des adhérents au sein des instances décisionnaires du sport ;
- Développer une politique partenariale avec le mouvement sportif.

✔ **L'Association nationale des directeurs et des intervenants d'installations et des services des sports (ANDIISS)** est une association, regroupant les "Territoriaux" en charge du sport et de sa gestion. Créée en 1965, elle regroupe aujourd'hui plus de 600 adhérents.

Les missions de l'ANDIISS sont :

- Être une instance de discussion et de réflexion sur la place du sport au sein des collectivités locales et territoriales ;
- Organiser des journées d'études ;
- Défendre le statut de la filière sportive territoriale ;
- Intervenir sur les contenus de formations des universités et du CNFPT.

les diagnostics





A. Le diagnostic relatif au public

1 • Identification et analyse

2 • Formalisation

B. Le diagnostic relatif au territoire

1 • Le territoire

2 • Les acteurs

C. Le diagnostic relatif à la structure

1 • Légitimité et volonté

2 • Les moyens

introduction aux diagnostics

Mettre en place un projet social, d'éducation ou d'insertion par les activités physiques et sportives, c'est :

• contribuer à répondre à un besoin ou proposer une innovation sociale ;

• apporter des éléments de réponse à un public en fonction de ses besoins ;

• induire la notion de changement, que celle-ci se traduise en changements de comportement (par le développement de l'estime de soi, par la mixité, etc.), en acquisition de compétences sociales ou professionnelles, en apprentissage de règles sociales et citoyennes.

Ces projets visent au mieux être des bénéficiaires, en les accompagnant à partir d'une situation initiale (celle qui est existante avant la mise en place du projet), jusqu'à une autre condition, qui sera celle à la fin de l'action.

Un diagnostic partagé…

Un diagnostic partagé permet d'avoir une connaissance pluridisciplinaire des bénéficiaires et du territoire, afin de bien identifier les besoins et les ressources potentielles.

Le projet répond bien souvent à une demande "collective", exprimée en terme de cohésion sociale qui n'est pas directement formulée par les publics destinataires, mais par l'environnement social.

Le projet n'a pas vocation à constituer seulement une réponse à une situation de crise. Il tient sa légitimité de la plus-value apportée en terme de cohésion sociale.



Identifier la genèse du projet

Il est impératif de distinguer dans nos analyses :

• L'attente, qui est du côté du sujet.

• La demande, qui est adressée à quelqu'un ; elle a une dimension stratégique. D'où la nécessité d'analyser, de décrypter toute demande (que veut dire la demande d'une piste de skate, d'un local ?). La double erreur serait soit d'ignorer cette demande, soit de la prendre à la lettre (question qui, par parenthèse, traverse toutes les sciences sociales).

Le besoin se construit de manière plus systémique dans l'articulation d'un projet de société (ou de valeurs), d'une réalité sociale et de ce que sont et demandent les individus.

On a parfois pensé que les besoins pouvaient être hétéro-déterminés : ce fut le cas pendant des siècles où l'on savait ce dont l'enfant avait besoin. Il y aurait des besoins universels, naturels selon Maslow (et sa célèbre pyramide) ; c'était aussi l'idéologie en vogue lors des "trente glorieuses", au Commissariat général du Plan, comme chez quelques chercheurs-phares de l'éducation populaire (Joffre Dumazedier, Paul Chombart de Lauwe).

Une certaine doxa contemporaine voudrait à l'inverse que l'on demande aux jeunes, aux familles leurs besoins…

Analyser les besoins implique de prendre en compte :
• des valeurs (nécessairement évolutives ; ex. égalité homme-femme, enfant comme une personne dont la parole doit être entendue, éducation comme accès à l'autonomie, etc.) ;
• des réalités "objectives" (malnutrition, niveau scolaire, réalité de l'emploi, etc.), qui, elles-mêmes, sont perçues différemment selon les époques ;
• des demandes (mais qui par définition sont en situation, hétérogènes).

C'est à partir de ces éléments que l'on peut définir des besoins. On voit donc tout l'intérêt d'une démarche de concertation, partagée, qui permet de croiser les informations, les approches, de clarifier le sens des mots (que signifie éducation, citoyenneté, insertion…), de passer de l'expression de demandes singulières à l'analyse des besoins.

Bernard BIER / INJEP

Il est essentiel d'engager une réflexion portant sur :
- la prise en compte de l'intérêt collectif ;
- la plus-value sociale que le projet va apporter ;
- le public : ses besoins, ses caractéristiques ;
- le territoire : l'environnement social, les acteurs sociaux et éducatifs déjà présents, etc. ;
- la structure : sa légitimité et sa capacité à porter ce type de projet, etc.

La démarche préalable au projet consiste à prendre le temps de s'interroger sur ce que l'on souhaite faire, de « perdre du temps pour en gagner » et de poser cette interrogation de manière collective.

A. *Le diagnostic relatif au public*

1) Identification et analyse

La définition des objectifs du projet est conditionnée par l'expression des besoins du public qui peuvent avoir été émis directement par les destinataires ou exprimés par des partenaires sociaux.
Plusieurs étapes sont nécessaires dans l'élaboration d'un diagnostic sur les publics.

✔ Identification du public cible :
Il s'agit de bien identifier à qui le projet va s'adresser et de traduire ces données en éléments précis :
- âge ;
- sexe ;
- nombre ;
- localisation ;
- identification des sociabilités du public, ses pratiques, ses lieux de rassemblements, etc.

✔ Analyse des caractéristiques sociales et économiques du public :
Il s'agit d'analyser ce qui définit économiquement, socialement, sociologiquement le public cible :
- niveau de vie ;
- situation face au marché du travail ;
- niveau de diplôme et/ou difficultés scolaires ;
- état de santé (morale, psychologique, physique) ;
- rapport aux institutions traditionnelles, etc.

Ces éléments permettent de comprendre ce qui peut limiter l'accès du public aux pratiques sportives traditionnelles.

✔ Identification et analyse des besoins sociaux et éducatifs du public :
Les besoins du public peuvent être très concrets :
- obtention d'un diplôme ;
- accès à l'emploi ;

ou parfois plus moraux :
- accès à la citoyenneté ;
- acquisition de la notion de respect, d'entraide, etc.

La compréhension de ces besoins est une étape clé dans la définition du projet, car elle permet de définir les objectifs de celui-ci.



2) Formalisation

✔ Formaliser les besoins du public :

Le diagnostic permet d'identifier les besoins sociaux et éducatifs du public. Ceux-ci doivent être exprimés de la manière claire et objective et si possible mesurable, et par conséquent laisser une faible marge d'interprétation.

Puisque l'objectif du projet est d'accompagner un changement chez les bénéficiaires, il s'agit donc de bien mesurer l'état de départ des bénéficiaires, et par conséquent de formaliser l'état des lieux initial. La mesure précise de la situation de départ facilitera l'évaluation et sera le point de repère du projet.

Cette étape de mesure de la situation initiale, et par conséquent la mise en place d'un véritable diagnostic centré sur le public, même si elle peut parfois apparaître fastidieuse, est absolument incontournable, car elle va conditionner toutes les étapes futures de la conduite du projet.

✔ Formaliser outils et méthodes du diagnostic :

À plus large échelle, les outils et méthodes utilisés sont les garants de l'évaluation finale (cf. chapitre relatif à l'évaluation), car seules les données recueillies grâce aux mêmes outils, et selon les mêmes procédures, autoriseront les comparaisons, et par conséquent permettront de mesurer les changements provoqués.

Les outils et méthodes ayant servi à réaliser le diagnostic (grilles d'entretiens, questionnaires, observations participantes) doivent être consignés et archivés avec la plus grande rigueur pour servir de référence car ils devront être utilisés de la même manière sur le diagnostic initial que sur l'évaluation finale .



Comité départemental 43 de gym volontaire

« Avant tout, connaître et s'adapter à son public... »

En quelques mots, pourriez-vous nous décrire en quoi consiste votre projet ?

Cette action créée en janvier 2004 est un partenariat entre le centre départemental des Restos du Cœur et le comité départemental de gym volontaire de Haute-Loire. L'idée est de permettre aux bénéficiaires des Restos du Cœur de pratiquer une activité sportive avec des licenciés gym volontaire «ordinaires».
Les objectifs sont :

- *de créer des liens sociaux entre les personnes des restos du cœurs et les adhérents de la "GV" pour rompre l'isolement et aider à l'insertion sociale ;*
- *d'améliorer la santé physique et morale des participants par la pratique d'une activité sportive (gym volontaire adaptée aux besoins et aux capacités de chacun).*

Votre projet s'adresse à un public spécifique, en grandes difficultés. Comment êtes vous entré en contact avec ce public ?

J'ai commencé par rencontrer les bénévoles Restos du Cœur (dirigeants et autres), ce sont eux qui m'ont donné les premières informations sur le public. J'ai donc établi un premier constat (pratique sportive loin de leurs priorités, ces personnes sont très isolées) que je suis ensuite allé vérifier. Je suis venu lors de la distribution des colis alimentaires pour discuter avec ces personnes ; je suis passé de table en table et j'ai présenté l'activité (sans parler du projet d'insertion).
Le premier contact a été difficile, certaines personnes ne me répondaient même pas. Après analyse de la situation, j'ai proposé qu'un bénévole m'accompagne et me présente. Cela a beaucoup facilité les choses.

Développer des actions en direction des personnes en grandes difficultés nécessite-t-il d'avoir des compétences spécifiques sur son public ?

En effet la bonne connaissance du public et de ses spécificités est une clé de réussite incontournable. Même si dans un deuxième temps, une connaissance individualisée des bénéficiaires est indispensable, on peut distinguer certaines caractéristiques communes, parmi elles :

- *très faibles ressources financières (300 euros /mois) ;*
- *isolement social ;*
- *honte de leur condition ;*
- *sédentaires ;*
- *santé moyenne: vont peu chez le médecin, douleurs articulaires (dos, genoux, épaules).*

Avez-vous du adapter votre formation pour intervenir auprès de ces publics ?

Quand j'ai commencé cette action, je n'avais pas de connaissance particulière de ce public, malgré une expérience auprès de public difficile avec la commune du Creusot (71) qui me faisait intervenir sur des plateaux d'activités dans les quartiers sensibles.
J'ai vécu 25 ans en quartier auprès de gens en galère.

Pour pallier le manque de connaissances de ce public, j'ai demandé l'aide de la DDJS Haute Loire. J'ai rencontré une personne ayant mis en place une action sportive auprès de Rmistes. Ils ont aussi invité Marc Clément (université de Lyon) et je suis allé à une conférence de M. Emmanuelli (créateur du SAMU social).

Les modes d'intervention ont également du évoluer ?

Pour les modes d'interventions, la règle d'or au départ est d'adapter la pédagogie au public : j'ai donc animé des cours avec des personnes ivres, avec un chien non tenu en laisse, avec un bébé dans les bras, etc.

De plus, le niveau physique des participants est extrêmement hétérogène ; il faut donc, quelle que soit l'activité (gym en musique, badminton, jeux de ballons, renforcement musculaire, etc.), l'adapter et trouver des solutions pour que chacun puisse réussir. On peut aménager les règles, travailler à son rythme sur une durée identique pour tous.

Quand le groupe est formé et que les gens prennent plaisir à venir, je demande au public de s'adapter petit à petit en fonction de ses capacités (venir sans son chien, augmenter son rythme de travail, venir à l'heure, etc.). Par ailleurs, je fais, avec les bénévoles des restos, un bilan par trimestre pour adapter notre projet aux difficultés que nous rencontrons.

Ce projet aurait-il été concevable en dehors de ce partenariat avec les Restaurants du Cœur ?

Non, ce projet est inconcevable sans notre partenariat et ce, pour plusieurs raisons. D'une part, ce sont les Restos du Cœur qui nous mettent en relation avec le public et d'autre part, les formations de gymnastique volontaire proposent beaucoup de possibilités d'adaptation au public et sont orientées par un concept "le sport santé".
Cette action s'inclut dans une volonté des Restos d'aider à l'insertion sociale. Les bénévoles sont donc habitués à travailler dans cette logique et sont une aide indispensable. L'objectif maintenant est d'étendre cette action à d'autres départements et comme les restos et la gym volontaire sont implantés partout...



Synthèse

Développer un projet d'éducation ou d'insertion par le sport, c'est avant tout bien connaître son public.
Pour cela, un diagnostic du public cible est une étape indispensable.
Il est fondamental que ce diagnostic soit réalisé sur la base de critères et d'outils préalablement définis, et sur la base d'un mode de collecte qui sera utilisé tout au long du projet, en permettant ainsi de faire des comparaisons et de mesurer les évolutions et les changements provoqués.
Il est également important d'isoler les éléments permettant de mieux comprendre son public et de décrypter les relations de celui-ci avec son environnement (spécificités culturelles, sociales, économiques, etc.).
En fait, on n'en sait jamais trop sur son public, et un avis unique n'est jamais suffisant.
Toutes ces connaissances permettront d'adapter le projet au plus près des réalités et des besoins.

Les questions à se poser :

- Diagnostic centré sur le public réalisé ?
- Ciblage du public ?
- Besoins sociaux et éducatifs du public formalisés ?
- Formalisation des objectifs du projet ?
- Identification de la genèse du projet ?

B. *Le diagnostic relatif au territoire*

1) Le territoire

✔ Structure sociale et économique du territoire :

Il est intéressant de placer le diagnostic territorial dans une perspective historique :

- le taux de chômage ;
- l'emploi et les employeurs ;
- les phénomènes sociaux et économiques récents (fermetures d'usines, arrivées de nouveaux employeurs) ;
- le rapport des habitants au marché du travail, etc.

Ces éléments permettent de décrypter un territoire et d'en appréhender son histoire et ses spécificités.

✔ Données démographiques :

- l'analyse des flux migratoires ;
- la localisation des bassins de populations ;
- la pyramide des âges, etc.

✔ Équipements et lieux de pratiques :

Les équipements et lieux de pratiques font partie intégrante du projet. Ils doivent prendre en compte la stratégie et les objectifs de réalisation et les spécificités du public. Plusieurs éléments sont à questionner :

- la localisation ;
- la disponibilité ;
- l'accessibilité ;
- les coûts d'utilisation.

✔ Transports et déplacements :

Les réseaux de transports peuvent en effet être des facteurs "limitant", ou au contraire "facilitant" l'accès aux activités physiques et sportives :

- la bonne connaissance des réseaux de transports ;
- la facilité d'accès ;
- les coûts des transports ;
- la fréquence, etc.

2) Les acteurs

✔ Offre et pratiques sportives présentes sur le territoire :

Il est important de se questionner sur l'offre et les pratiques afin de ne pas rentrer dans une logique de concurrence et d'inscrire son action en complémentarité en s'appuyant sur l'existant. Il est souhaitable d'identifier les disciplines (types de sports), et niveaux de pratiques (loisir, compétition).

✔ Disciplines et clubs phares :

L'histoire d'un territoire est souvent conditionnée par ses rapports à des disciplines spécifiques, des clubs emblématiques, des champions faisant office de figures de référence, etc. qui conditionnent le rapport des habitants aux activités physiques, ainsi que le niveau d'attractivité de celles-ci.
Le porteur de projets doit prendre cette dimension en compte et intégrer ces données à la réflexion sur son projet, afin d'être sûr que celui-ci entrera en adéquation avec le public.

✔ Acteurs sociaux déjà présents :

Clubs sportifs, acteurs sociaux, associations de quartier, structures d'insertion, collectivités locales… nombre de protagonistes proposent des programmes à dimension sociale et éducative sur un territoire. Il y a donc bien souvent des réponses sociales et éducatives déjà proposées.
Les acteurs de l'éducation par le sport s'inscrivent en complément des réponses préexistantes et par conséquent doivent trouver leur juste place au cœur d'un réseau d'acteurs. En effet, les acteurs et actions de l'éducation par le sport pour trouver cette place, doivent apporter "un plus" à ce qui est déjà proposé.



Connaître les niveaux de relations entre acteurs va permettre de s'inscrire avec plus ou moins de pertinence dans les actions déjà proposées.
Comment interagissent-ils ensemble ?
Quelles sont leurs relations ?
Travaillent-ils déjà sur une logique de projet territorial ?

✔ Classements et dispositifs territoriaux :

Il est important de savoir si le territoire bénéficie d'un classement particulier, et si des dispositifs d'État ou territoriaux sont mis en œuvre. Ils pourront constituer des points d'appuis.
Zones urbaines sensibles (ZUS), contrats éducatifs locaux (CEL), contrat local de sécurité (CLS), contrat urbain de cohésion sociale (CUCS), etc., nombre de dispositifs institutionnels, peuvent participer à l'organisation des relations entre acteurs, cibler les priorités, constituer des réserves de financement.

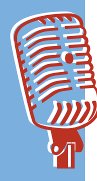
✔ Enjeux territoriaux :

Il est intéressant de questionner les rapports politiques entre les différents acteurs institutionnels qui peuvent constituer des freins ou des facteurs facilitant dans le développement des actions. Connaître ces enjeux permet de mieux se situer dans le réseau institutionnel et d'identifier les opportunités ou les blocages existants.

✔ Éléments informels :

Au delà du diagnostic formel, certains éléments peuvent venir étayer la pertinence du diagnostic local. Les acteurs présents sur le territoire (habitants, adultes relais, leaders charismatiques, commerçants, gardiens d'immeubles, police, etc.) peuvent apporter des données complémentaires.

Les territoires ont souvent des leaders qui sont capables de relayer un message ou de se faire l'écho d'un projet. Pour cela, il est important d'identifier ces personnalités, souvent incontournables, qui pourront devenir des points d'appui importants pour les porteurs de projets.
Il est important de bien comprendre les découpages territoriaux. En effet, à la première lecture, les territoires peuvent apparaître homogènes. Mais cette homogénéité masque souvent une réalité beaucoup plus complexe. Cette complexité peut également expliquer le mode de fonctionnement du territoire, ainsi que les relations entre les habitants.



Association HUMANITARIA

« Bien connaître les spécificités du territoire… »

En quelques mots, pourriez-vous nous décrire l'association Humanitaria ?

Humanitaria est une association basée à Massy, en banlieue parisienne (91). Elle a été fondée par des jeunes de moins de 23 ans. L'association est membre du conseil d'administration de la mission locale de Massy. Elle est par ailleurs mandatée par la DDJS de l'Essonne pour mettre en place des actions culturelles et sportives pour les jeunes de 13 à 17 ans les plus en rupture de Massy.

À l'origine de votre projet, un diagnostic, ou plutôt plusieurs diagnostics sur les besoins des jeunes. Quels étaient ces points de diagnostics ?

Plusieurs constats, nous ont décidé à poser les bases d'Humanitaria. Au niveau du territoire premièrement. Massy est une ville coupée en deux, mais avec une population identique en terme de nombre et d'identité sociologique. Elle compte près de 27 % de chômeurs et de plus en plus de familles monoparentales. Ces données sont assez homogènes.
Le déséquilibre se fait plutôt sentir au niveau des structures d'animation socioculturelles : une d'un côté, quatre de l'autre…
Au niveau du public, plusieurs constats se sont également imposés à nous :

- *l'augmentation du nombre de jeunes en échec scolaire ;*
- *puis son corollaire, l'augmentation des actes délinquants, et le rajeunissement de leurs auteurs.*

Et au niveau des réponses proposées ?

Nous avions noté que les jeunes fréquentaient très peu les structures sociales traditionnelles telles que les maisons de quartier, la mission locale, les clubs de prévention. Les clubs eux aussi avaient des difficultés à attirer les jeunes des quartiers populaires, et plus encore à les fidéliser. D'où un turn-over très important.
Et puis nous avions noté qu'il n'y avait pas de dispositif de soutien scolaire pour les jeunes, alors qu'il s'agissait là d'un des besoins les plus important. En effet, nombre de ces jeunes commençaient à décrocher du système scolaire à leur entrée en 6e et à partir de là s'enclenchait la spirale de l'échec.
En somme, il y avait un fossé en train de se creuser entre les jeunes et les acteurs éducatifs traditionnels. D'où la nécessité d'inventer des réponses éducatives complémentaires à celles déjà existantes.

Quelles sont les réponses que vous avez proposées ?

Ces jeunes dont je vous ai parlé avaient une forte attirance pour le Hip Hop et les cultures urbaines.
Humanitaria utilise donc cette culture, le sport (danses urbaines, etc.) et les actions d'entraide, comme un vecteur d'accroche pour enclencher un travail de fond avec les jeunes.
Nous proposons, en complément aux activités sportives, des ateliers de soutien scolaire. Ceux-ci sont assurés et encadrés par des jeunes diplômés du quartier. Ceci s'organise en partenariat étroit avec les établissements scolaires. Vous savez, ces quartiers parfois décriés sont aussi de formidables réservoirs de solidarité.
Nous organisons aussi un événement annuel unique, "Les coupes du monde de danse urbaine", réunissant plusieurs milliers de personnes. Le ticket d'entrée, ce sont des fournitures scolaires, qui sont à chaque rentrée, redistribuées aux familles nécessiteuses. Cela participe à gommer les différences et à créer un climat d'ensemble positif.



Synthèse

Le porteur de projet doit avoir une bonne connaissance de son territoire, et de ce qui le caractérise. L'évolution de l'emploi, l'urbanisme plus ou moins récent, plus ou moins maîtrisé, la densité du réseau associatif et social, les grandes vagues de migration… sont des éléments, parmi d'autres, qui permettent de mieux comprendre son territoire et de s'y inscrire avec pertinence.

Par ailleurs, toute activité proposée sur un territoire se doit de faire preuve d'adaptation. Un territoire est fait de spécificités historiques, économiques, culturelles que le porteur de projet se doit de prendre en compte avant de mettre en place son action.
Ce diagnostic peut s'établir sur des éléments très concrets, quantifiables (équipement, transports, etc.), ainsi que sur d'autres plus informels (personnalités, disciplines phares, etc.).

Enfin, les porteurs de projets doivent bien intégrer qu'ils s'inscrivent dans une continuité éducative, c'est à dire une chaîne de partenaires déjà existante. Le projet d'éducation par le sport va alors apporter "un plus" à ce qui est déjà proposé.
Les acteurs de l'éducation par le sport doivent s'inscrire dans un réseau de partenaires, afin de renforcer leur action.

Les questions à se poser :

- *Diagnostic territorial réalisé ?*
- *Le projet d'éducation et d'insertion par le sport va-t-il apporter une plus value à l'existant ?*
- *Inscription du projet dans les dispositifs / actions préexistantes ?*

C. Le diagnostic relatif à la structure

1) Légitimité et volonté

✔ Légitimité de la structure :

L'éducation et l'insertion par le sport sont à la convergence des différents champs professionnels : secteur du sport, secteur social, secteur éducatif. Ces questions sont un point de rencontre entre acteurs complémentaires, qui s'associent en fonction de leurs domaines de compétences et qualifications. L'éducation et l'insertion par le sport sont ainsi par essence des questions partagées.

✔ Dimension partagée du projet :

Les projets sociaux et éducatifs sont au cœur du projet associatif. Leur déclinaison doit faire partie intégrante de sa politique de développement car elle aura un impact sur son fonctionnement.

C'est pourquoi il est important d'impliquer toutes ses composantes (élus, bénévoles, salariés, licenciés) dans la durée. Afin d'éviter les effets négatifs, il faut savoir anticiper les incidences du projet.

2) Moyens humains et financiers

✔ Adéquation entre les ressources et les besoins :

Un projet d'éducation et d'insertion par le sport peut demander des moyens supplémentaires, notamment lorsqu'il s'agit d'accueillir des publics aux besoins spécifiques. Certains projets vont nécessiter la mise en place de nouveaux équipements, l'adaptation de nouvelles installations, etc.

Ceci impliquera que la structure supporte parfois quelques investissements plus ou moins lourds. Il s'agira donc de vérifier que celle-ci est apte à les supporter sur le long terme.

✔ Compétences :

L'éducation par le sport est une question complexe, requérant à la fois technicité sportive, compétences pédagogiques, compétences managériales, connaissance des circuits de subventions, etc.

Ce type de projet s'appuie sur la dimension complémentaire des compétences mobilisées.

Il s'agira donc de veiller à ce que toutes les compétences nécessaires soient associées autour du projet, et le cas échéant à faire un bilan précis sur les carences de l'équipe afin d'y pallier.

✔ Internalisation ou externalisation des compétences

Les responsables de projet devront interroger la stratégie de développement à moyen et long terme, en terme d'internalisation ou d'externalisation des compétences.

- Internalisation : création de postes en interne, logique de « nous faisons en interne ».
- Externalisation : pas de création de postes, logique de « nous faisons faire ».

Ce questionnement stratégique orientera considérablement l'avenir de la structure et son développement, en terme de taille, de domaines de responsabilités, de gestion des ressources humaines, etc.

✔ Finances :

Il s'agit de veiller à ce que l'action d'éducation par le sport soit bien pensée et budgétisée en amont, afin qu'elle ne représente pas un déséquilibre par rapport au budget traditionnel de la structure.

✔ Matériels :

Il s'agit d'anticiper les besoins en matériels spécifiques aux actions d'éducation et d'insertion par le sport (notamment matériel d'initiation). Les collectivités et les partenaires peuvent par ailleurs souvent pourvoir à ce type de besoins.



Synthèse

La mise en place d'un projet d'éducation par le sport au sein d'une structure est le fruit d'une réflexion. Celle-ci sera souvent accompagnée de changements au sein de l'association.
Ces changements, il s'agit de les anticiper.
Cette anticipation est au cœur de la notion du projet.
Dans un premier temps, les responsables du projet devront s'interroger sur plusieurs points : la dimension partagée, la capacité d'adaptation de la structure, l'adéquation entre moyens et besoins, les niveaux de compétences requises, etc.
Dans un deuxième temps, ils devront prévoir et organiser les ressources humaines, afin de fédérer les compétences, et de trouver une place à chacun.

Les questions à se poser :

- Volonté durable de développer une action socio-sportive ?
- Compétences nécessaires réunies ?
- Prise en compte des effets du projet sur la structure ?

définir et animer un projet





A. Définir les objectifs et animer le projet

B. Situer son projet dans un parcours d'insertion

C. Argumenter sur la plus value apportée dans un projet d'éducation et d'insertion

D. Le pilotage du projet

1) Le comité de pilotage

2) La budgétisation du projet

introduction

Un projet d'éducation par le sport, c'est avant tout une volonté d'apporter des réponses à des problématiques sociales et éducatives. Il est donc conditionné par la volonté d'opérer des transformations sociales. Les différents diagnostics ont permis de se situer sur une ligne de départ, de la manière la plus objective possible.

La définition du projet consistera à exprimer ce changement, en précisant d'où l'on part (diagnostic initial), où l'on souhaite aller (objectifs finaux), ainsi que les points de passage (objectifs intermédiaires). Le schéma général de planification du projet tente d'apporter une vue d'ensemble simple de cette logique de projet.

Définir son projet, c'est donc avant toute chose, lui donner du sens. Mais c'est aussi le situer dans une chaîne éducative, au sein d'un réseau d'acteurs complémentaires. Il est important de savoir justifier cette complémentarité, l'argumenter, en faisant valoir à la fois les potentialités des activités physiques et sportives, mais aussi le cas échéant de la structure unique qu'est le club sportif.

Enfin, définir et animer le projet, c'est ancrer durablement le projet dans le paysage social, en le partageant avec les acteurs locaux et en s'appuyant sur un comité de pilotage qui en validera les orientations et en organisera la complémentarité avec les autres partenaires.

A. Définir les objectifs et organiser son projet



Il est nécessaire de distinguer les notions d'objectifs finaux et d'objectifs intermédiaires.

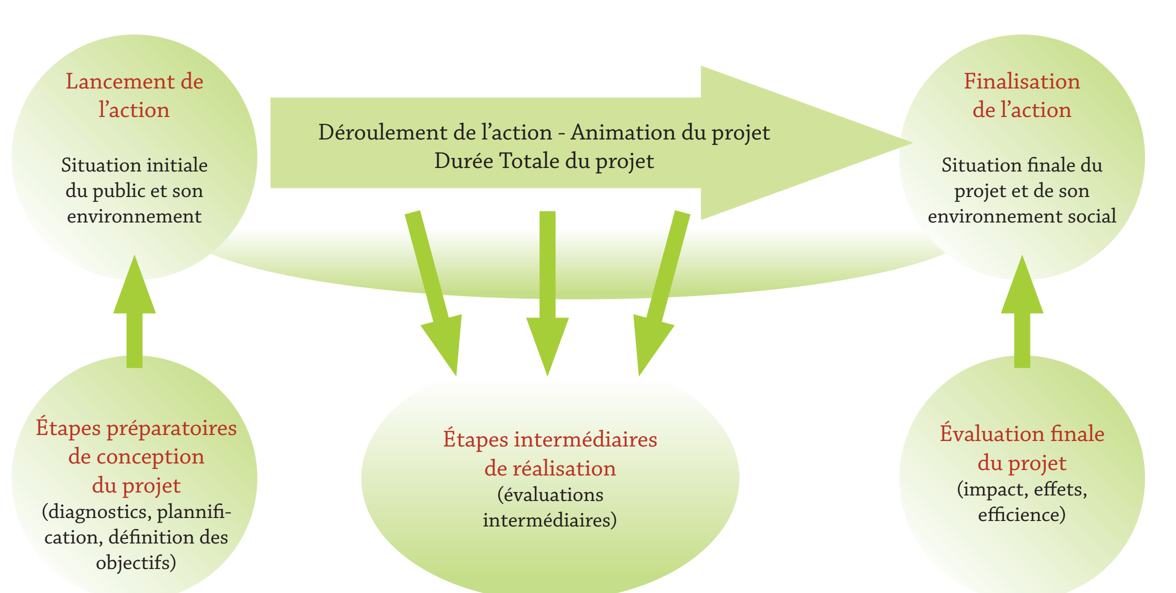
✔ Les objectifs finaux :

- définissent les finalités du projet ;
- sont définis à moyen ou long terme ;
- permettent de mesurer l'impact final du projet.

✔ Les objectifs intermédiaires :

- définissent les étapes de réalisation (points de passage). Ce sont des déclinaisons des objectifs finaux ;
- sont définis à court terme ;
- permettent de mesurer la bonne marche du projet, et le cas échéant de le réorienter. Il s'agit là non pas des objectifs opérationnels du projet, mais des objectifs en terme de modification ou d'acquisition de compétences sociales du public.

Schéma général de planification :



B. *Situer son projet dans un parcours d'insertion*

✔ Principes directeurs d'un projet d'éducation et d'insertion par le sport :

- Les activités physiques et sportives peuvent contribuer à un parcours d'éducation et d'insertion.
- Les activités physiques et sportives peuvent s'intégrer à un parcours d'éducation et d'insertion si elles sont situées en complémentarité d'autres activités.
- Les activités physiques et sportives, au service d'un projet éducatif, sont un moyen et non une finalité.

Afin que ces principes deviennent une "réalité opérationnelle", il convient pour les acteurs du sport de construire un discours et une argumentation qui leur permettront de mieux se situer dans la chaîne éducative.

✔ Sens du projet :

Le responsable d'un projet d'éducation et d'insertion par le sport a une fonction d'organisateur, de planificateur, etc., mais c'est aussi, le garant du sens. Le sens de l'action, à savoir la raison d'être de cette action, est ce qui fait lien entre l'ensemble des acteurs du projet.
La division du travail, la répartition des tâches entre professionnels et bénévoles, la succession des étapes de réalisation, etc. trouvent leur justification dans le sens que chacun saura donner à son travail.

✔ Situer le projet dans un parcours d'éducation et d'insertion :

Un projet d'éducation et d'insertion se place au cœur d'un réseau de partenaires. Le club ou l'association qui porte le projet doit alors créer des liens avec son environnement et des partenaires développant des actions convergentes.
Ceci impose donc aux porteurs de projets de se situer au sein d'un réseau d'acteurs et par conséquent d'un parcours d'éducation et d'insertion.

✔ Assurer une continuité éducative :

- Construire une transversalité entre les différentes opérations des partenaires afin de construire un projet d'ensemble cohérent.
- Intégrer le projet socio-sportif en complément de l'existant, parce qu'il va lui apporter une plus value.

✔ Recourir à des intervenants extérieurs :

S'ouvrir à l'extérieur n'est pas se faire déposséder.
Le projet d'éducation et d'insertion par le sport peut nécessiter de s'ouvrir à des compétences extérieures, qui apporteront une plus value éducative, notamment sur des problématiques spécifiques.

C. Argumenter sur la plus value apportée dans un projet d'éducation et d'insertion



✔ Argumenter sur la plus value des activités physiques et sportives dans un programme d'éducation ou d'insertion

Dans un projet éducatif et social, les acteurs du sport apportent leurs spécificités, mais aussi une plus value éducative.

Il est important de rappeler que dans un projet d'éducation et d'insertion par le sport, les activités physiques et sportives ne représentent pas une finalité mais un moyen pour atteindre des objectifs.

Les plus values apportées par les activités physiques et sportives au sein d'un projet éducatif peuvent être d'ordres multiples. À titre d'exemple, nous pouvons citer :

- le vecteur d'accroche et de mise en relations avec certains publics ;
- la mise en situation du corps, des limites et potentialités physiques et mentales ;
- la culture de l'effort et de la progression ;
- l'approche ludique, la notion de plaisir inhérente à certaines activités physiques ;
- la mise en situation de réussite, ou l'apprentissage d'un échec relativisé, etc.

Les responsables de projets d'éducation et d'insertion par le sport se doivent de construire ce discours argumenté afin de faciliter et d'asseoir leur légitimité au sein du schéma éducatif.

✔ La plus value de la structure club

Il est important d'ouvrir la réflexion sur ce qui fait la spécificité de l'association sportive. Le club sportif, et à plus large échelle, le mouvement sportif français, sont de formidables réservoirs de solidarité et des lieux d'apprentissage. Ces potentialités sociales et éducatives tiennent notamment à son mode d'organisation unique.

Parmi ces vertus éducatives, citons à titre d'exemples :

- le brassage des populations d'origines sociales, ethniques ou religieuses différentes ;
- la mixité générationnelle ;
- le lieu d'apprentissage de l'effort ;
- l'expression des notions liées au bénévolat et au don de soi ;
- la prise de responsabilité et vecteur d'apprentissage (implication dans la vie du club, encadrement des catégories plus jeunes, etc.).

Il s'agit d'une liste non exhaustive d'arguments tendant à étayer le discours sur la plus value éducative et sociale de la structure club dans un parcours d'éducation et d'insertion, que les responsables associatifs sont invités à mettre en avant.

D. *Le pilotage du projet*

1) Le comité de pilotage

Afin que le projet s'inscrive pleinement dans les dynamiques territoriales, il est important que les responsables du projet puissent s'appuyer sur un comité de pilotage.
Rappel : Il s'agit ici d'exemples. Les modèles et modes de fonctionnement des comités de pilotage devront être adaptés aux réalités locales.

✔ Définition :
Groupe de partenaires ayant une volonté commune de s'associer à un projet.
Groupe de partenaires choisis en fonction de leurs compétences, de leur capacité de décision et d'action.
Rappel : Il incombe en général au responsable à l'origine du projet d' assurer le rôle de coordinateur général.

✔ Constitution d'un comité de pilotage :
- services de l'Etat (protection judiciaire de la jeunesse, délégation interministérielle à la ville, etc.) ;
- collectivités locales et territoriales ;
- mouvement sportif ;
- toute personne ou structure en fonction au champ d'intervention en adéquation avec les objectifs du projet (médecin, universitaire, etc.).

Rappel : Il s'agit ici d'exemples. Il n'y a pas à proprement parlé de modèle type. Celui-ci peut évoluer en fonction du contexte et des réalités locales.

✔ Fonctions du comité de pilotage :
Les fonctions précises du comité de pilotage devront être définies lors de la première réunion de celui-ci :
- réflexion autour du projet ;
- validation partagée du projet et de ses objectifs ;
- organisation de la répartition des rôles entre les différents partenaires ;
- définition du calendrier ;
- constitution / suivi du budget.

✔ Mise en place du comité de pilotage :
- en amont de l'action ;
- réunions régulières en fonction des échéances et des réalisations.

2) Le comité de pilotage

Le budget exprime les objectifs chiffrés de la structure et/ou du projet.
- Il est important de distinguer le budget de la structure du budget imputé au projet (ou budget de l'action).
- Le budget de l'action peut n'être qu'une partie du budget de la structure qui le porte.
- L'élaboration du budget est une autre manière de structurer le projet, mais également de le piloter.

✔ Le budget : un support à la prise de décision
Chaque projet à une influence sur le budget global de la structure, en terme de rentrées et de sorties financières.
Le budget peut ainsi être un élément de prise de décision et d'arbitrage, dans la mesure où il reflète la réalité financière du projet, et peut en conditionner la faisabilité. Il sert également à faire des choix, et à établir des priorités.
Dans la mesure où il est une projection financière du projet, il est aussi un outil d'anticipation.

✔ Le suivi budgétaire : un outil de contrôle et de gestion
À un rythme régulier, le suivi budgétaire permet de mesurer l'écart entre les prévisions et les réalisations.
Le suivi budgétaire va donc être un outil d'analyse et de compréhension, permettant de mieux comprendre les raisons de ces écarts.
Le cas échéant, le suivi budgétaire permettra un ajustement du projet.



✔ La budgétisation pluriannuelle :
Dans le cas le plus probable, s'agissant d'action éducative où le projet s'inscrit dans la durée, un budget pluriannuel, en général sur trois ans relève d'une stratégie à long et moyen termes.
Faire figurer dans les éléments budgétaires :
- un bilan financier de la structure, pour l'année précédente ;
- un budget prévisionnel pour l'année en cours.

✔ Les différents types de charges :
Un projet génère des coûts généraux (à ventiler à partir du fonctionnement général de la structure), mais aussi des coûts particuliers (imputés directement au projet) qu'il est important, de faire apparaître sur les tableaux budgétaires :
- *personnel* : taux horaire X temps passé spécifiquement sur le projet ;
- *gestion et administration* : frais en terme de gestion et d'administration imputés directement au projet ;
- *matériel* : ventilation de l'utilisation des matériels traditionnels + matériels spécifiques nécessaires à la réalisation du projet ;
- *autres charges* : ensemble des charges spécifiques à imputer au projet (sollicitation d'intervenants extérieurs, location de matériels particuliers, etc.)

✔ Les différents types de recettes :
Tout comme les coûts, un projet spécifique peut permettre une diversification des ressources financières :
- *subventions* : subventions particulières attribuées par des partenaires, en lien avec un projet spécifique ;
- *participation / cotisations* : des adhérents, des bénéficiaires de l'action, etc. ;
- *fonds propres / ventes de prestations* : le projet peut correspondre à une prestation facturée à un tiers. Dans ce cas, faire apparaître les ressources financières spécifiques qu'autorise le projet.

✔ Les financeurs potentiels :
Il existe plusieurs types de financeurs potentiels pour des projets d'éducation et d'insertion par le sport : institutions, collectivités, partenaires privés, etc.
Les modes de financements et critères d'attribution sont différents selon la nature des partenaires. Pour plus d'informations, consulter la partie relative aux partenariats.

✔ Les mises à disposition (MAD) :
En milieu associatif notamment, les projets peuvent bénéficier de mises à disposition (MAD) qui conditionnent la faisabilité du projet.
Il est important de faire apparaître ces MAD, afin d'obtenir une image du coût réel d'un projet.
Ces MAD, si elles ne représentent pas une recette financière, sont autant de coûts évités, et font partie de la richesse d'une action. Elles doivent être valorisées en dépenses et recettes dans le budget de l'action.
Quelques exemples de MAD :
- bénévolat ;
- mise à disposition de locaux ;
- mise à disposition de matériels, etc.

Rappel : Reconnaissance administrative et financement. Un agrément délivré par l'Etat est parfois indispensable pour bénéficier de financements publics, en particulier pour les structures associatives.
Il peut donc s'avérer important d'effectuer un tour d'horizon des étapes administratives qui conditionnent et parfois diffèrent les rentrées financières. En revanche, l'attribution d'un agrément n'est pas la certification de l'obtention d'une subvention.



En passant par la Montagne

« Argumenter sur ses pratiques… »

Pouvez-vous nous décrire la structure “En passant par la Montagne” ainsi que ses objectifs ?

En passant par la Montagne est une structure associative créée en 1995 par l'alpiniste Marc Batard.
L'association En passant par la Montagne sert d'interface entre le monde la montagne et celui du travail social. Sa vocation est d'accompagner les travailleurs sociaux dans le montage et la réalisation de projets pédagogiques en montagne. Notre ambition est aussi de promouvoir les activités sportives de montagne (alpinisme, randonnée en raquette, escalade, etc.) en tant qu'outils éducatifs.

Quels sont aujourd'hui les partenaires avec lesquels vous travaillez ? Comment ce partenariat s'organise-t-il ?

L'association travaille en étroit partenariat avec les travailleurs sociaux référents des publics accompagnés et avec un réseau de professionnels de la montagne (guide de haute montagne, accompagnateur, brevet d'Etat escalade) sensibilisés à l'encadrement de publics particuliers. Par ailleurs, l'association est soutenue par des entreprises de matériel de montagne qui permettent ainsi d'équiper “des pieds à la tête” chaque participant à un projet et de garantir une sécurité optimale.

Nous sommes donc une étape dans un parcours d'éducation et d'insertion, nous ne représentons pas l'intégralité du parcours d'insertion. C'est quelque chose de très important à rappeler : nous ne sommes pas seuls, mais au contraire au cœur d'une chaîne éducative.

Selon vous, quelles sont les spécificités des sports de montagne au cœur d'un parcours d'insertion ?

Les activités de montagne, c'est tout d'abord un nouvel environnement, une relative perte de repères pour les usagers. En montagne, on est à la fois dans un milieu nouveau, impressionnant et socialement neutre. Les publics en difficultés ne maîtrisent pas pleinement cet environnement.

Au niveau des activités, là aussi la nouveauté s'impose. Il y a un nivellement des degrés de maîtrise.
Ces activités ont généralement un impact fort sur les publics. En s'appuyant sur les activités sportives de montagne, et plus particulièrement sur la notion de cordée, ces projets éducatifs ont pour objectifs de travailler sur des valeurs de socialisation comme la solidarité, la confiance (notamment en direction des adultes), le respect et aussi sur la notion de dépassement de soi, de valorisation et de dépaysement.

Les activités de montagne, par la nécessaire mise en situation, et parfois en danger relatif qu'elles impliquent, participent à la diffusion de ces valeurs positives.

C'est cela qui à su convaincre nos partenaires de s'adresser à nous. La notion de cordée, par exemple, si nous la détaillons, est une parabole de la vie en société. Les relations d'interdépendances qu'elle implique sont au cœur d'un travail psychologique qui est initié avec les publics bénéficiaires. Dans une cordée, nous sommes avant toute chose, liés les uns aux autres. Dans une cordée, je dépends de l'autre autant que l'autre dépend de moi. Pour certains jeunes, la confiance, la responsabilité et l'humilité sont au cœur des notions que nous souhaitons faire passer…

Comment avez-vous pu construire un discours autour des activités de montagne ?

D'une certaine manière, la montagne, nous la vivons en tant que pratiquant. Mais ce n'est sans doute pas suffisant.
Nous nous sommes donc documentés, nous avons lu, nous avons rencontré des spécialistes – dont ceux à l'origine de l'association – afin de construire un discours argumenté, allant au delà des présupposés et des images d'Epinal sur la montagne.
Ce discours, nous tenons à l'alimenter en permanence. C'est dans cette dynamique que nous avons organisé il y a quelques temps, des rencontres et débats sur les activités physiques de montagne, auxquels l'ensemble de nos partenaires avaient été conviés.





Synthèse

Les diagnostics ont permis de faire émerger des besoins au niveau des publics, et de mieux appréhender le territoire.

Suit alors l'étape consistant en la formalisation du projet :

- *définition des objectifs (finaux et intermédiaires) ;*
- *définition des calendriers de réalisation ;*
- *construction d'un discours argumenté sur son projet ;*
- *ancrage local du projet au sein d'une chaîne éducative ;*
- *mise en place d'un comité de pilotage ;*
- *constitution d'un budget.*

À ce stade, nous sommes encore dans la construction réfléchie et dans la structuration du projet.
Ces éléments seront des préalables à la démarche active de démarchage partenarial.

Les questions à se poser :

- Objectifs finaux définis ?
- Objectifs intermédiaires définis ?
- Projet situé dans une chaîne éducative ?
- Discours d'argumentation construit ?
- Comité de pilotage constitué ?
- Projet budgétisé ?

les partenariats





A. *Constituer un réseau de partenaires*

1) Identifier les grandes catégories de partenaires

2) Entrer en relation avec les partenaires

3) Adapter sa communication à son interlocuteur

4) Structurer ses partenariats à l'aide de conventions

B. *Animer un réseau de partenaires*

1) Finalités de l'animation réseau

2) Quels outils pour animer un réseau de partenaires

introduction

La recherche de partenaires pour son projet s'avère dans la plupart des cas indispensable. La recherche de partenaires n'est pas quémander l'aumône. Cette démarche dans bien des cas, s'avèrerait frustrante et inefficace.

Au contraire, la recherche de partenaires doit être ciblée et méthodique pour être efficace.
Le porteur de projet sait ce qu'il attend de chaque interlocuteur, mais également ce que le projet va pouvoir apporter en retour au partenaire. En effet, un partenariat ne peut aller à sens unique. Chacune des parties doit y voir son intérêt.

Les partenaires sollicités doivent ainsi correspondre à la dimension du projet. Le porteur de projet doit aussi savoir qu'il existe d'autres types de soutiens que ceux strictement financiers (matériel, technique, mécénat de compétence, etc.).
Il est par ailleurs intéressant de noter que le premier partenaire d'une opération est souvent le plus difficile à mobiliser. En d'autres termes, les partenaires attirent les partenaires.

A. Constituer un réseau de partenaires



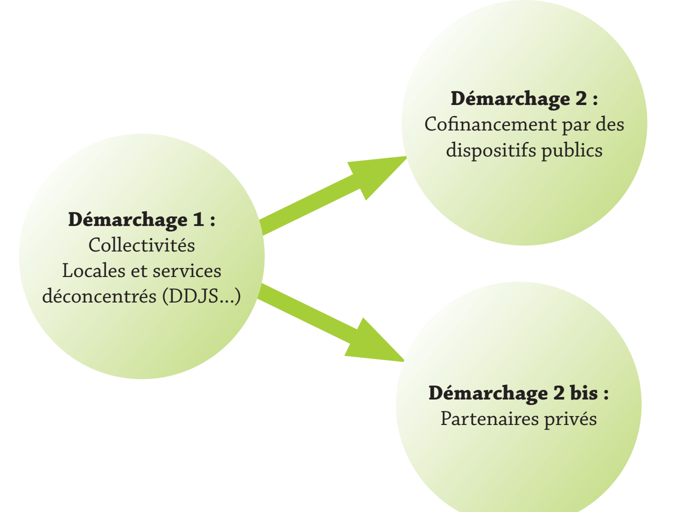
1) Les grandes catégories de partenaires des actions d'éducation par le sport

✔ 3 grands types de partenaires :

- **Institutionnels** : collectivités locales et territoriales, services déconcentrés de l'Etat (ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports, etc.) ;
- **Privés** : entreprises nationales, fondations d'entreprises, PME-PMI ;
- **Autres partenaires** : CAF, associations nationales, fondations, Union Européenne (si dimension internationale), regroupements d'entrepreneurs (Lions Club, Rotary Club), etc.

✔ Stratégie partenariale :

Avant d'aller à la rencontre de partenaires nationaux ou éloignés, il est nécessaire de s'ancrer localement. La construction des partenariats est le fruit d'une réflexion stratégique. Il est recommandé de s'appuyer sur le schéma suivant :



✔ Équilibre partenarial :

Éviter la dépendance :

Si un partenaire unique représente 60 % du budget de l'action, le risque de dépendance est trop élevé.

- Risque de non-pérennisation de la structure en cas de retrait du partenaire.
- Risque d'instrumentalisation de la part du partenaire.

Éviter l'atomisation :

Éviter la dispersion entre trop de partenaires.

- Risque de se noyer dans les procédures de partenariats.
- Complexification excessive en terme de gestion administrative et d'impératifs de communication
- Risque de ne plus donner de lisibilité aux différents niveaux de partenariats.

Équilibrer ses partenariats :

Le schéma idéal peut être de respecter la règle des 3 tiers :

- 1/3 de financements publics
- 1/3 de financements privés
- 1/3 d'autofinancements (ressources propres)

2) Entrer en relation avec les partenaires

✔ Protocoles généraux du partenariat :

- Calendrier précis à renseigner préalablement auprès de chaque partenaire (dépôt des dossiers, dates de mise de place de l'action, etc.).
- Dossiers de candidature spécifiques en fonction des différents partenaires (dossiers COSA, dossiers de demandes de subventions, etc.).
- Axes d'interventions précis (politiques générales d'intervention, publics spécifiques, territoires ciblés, pratiques sportives spécifiques, etc.).
- Critères d'attribution (type de structure finançable, axes d'intervention, âge du porteur de projet, durée de l'action proposée, etc.).

✔ Protocoles spécifiques des partenariats privés et fondations d'entreprises :

- Cibler la stratégie et les valeurs de l'entreprise.
- Identifier le bon interlocuteur (Grandes entreprises : responsables sponsoring ou communication) – (PME - PMI : gérant ou directeur).
- Adapter le "retour d'image" aux impératifs de l'entreprise.

3) Adapter sa communication à son interlocuteur

✔ Comprendre et analyser les motivations du partenaire :

- Enjeu d'ancrage territorial : mieux s'implanter au cœur d'un territoire et améliorer son image au cœur d'un territoire.
- Enjeu en matière de gestion des ressources humaines : former son personnel, améliorer la cohésion de ses équipes, apporter du sens et donner une image positive à ses équipes.
- Enjeu de communication : communiquer sur une image positive, responsable et citoyenne.
- Enjeu d'innovation : se positionner sur des créneaux novateurs et porteurs, favoriser l'innovation sociale.
- Enjeu financier : rentabilité financière et fiscale du mécénat en termes de déductions fiscales.

✔ Soigner sa communication :

- Sortir d'un discours de technicien, le partenaire n'est pas obligatoirement un spécialiste de l'éducation par le sport.
- Axer son discours sur l'objet social du projet, ses finalités.
- Soigner particulièrement la forme du dossier (qualité de sa présentation, etc.) ainsi que la construction de celui-ci (calendriers précis, échéanciers, méthodologies d'évaluation).

✔ Conduire une négociation ouverte :

- Ouvrir les négociations, selon le mode « *comment souhaitez vous vous impliquer ?* » plutôt que selon le mode « *pouvez-vous me donner cela ? Oui ou non ?* ».
- Ouvrir la négociation à toutes les formes de soutiens (financier, technique, matériel, etc.) : proposer des partenariats à géométries variables.



✔ **Offrir du sens et de l'image :**
- Accrocher les partenaires sur le sens et les finalités sociales de l'action.
- Accrocher les partenaires sur la capacité de la structure à conduire le projet .
- Démontrer les éléments de valorisation du contenu du partenariat.
- Offrir aux partenaires des objectifs qualitatifs et quantitatifs.

4) Structurer ses partenariats à l'aide de conventions

Les relations avec les partenaires privés doivent être eux aussi écrits et formalisés. La convention de partenariat est un contrat qui lie les différents signataires et qui précise donc les responsabilités et les engagements de chacun.
Traditionnellement une convention de partenariat est structurée ainsi :

✔ Préambule :
- Présentation des signataires.
- Valeurs éthiques partagées.
- Objectifs de la convention de partenariat.

✔ Engagements de chaque partenaire :
- Engagements chiffrés.
- Engagements datés.

✔ Officialisation du document :
- Date de mise en œuvre de la convention.
- Date de la fin de validité du document.
- Signature des représentants officiels des structures.

Plus elle sera précise, plus une convention de partenariat sera structurante pour les deux parties. Pour être valide, une convention de partenariat devra être signée par des représentants ayant pouvoir de signature.

Synthèse

Il existe différents types de partenaires (publics, privés, locaux, nationaux, etc.), tout comme il existe plusieurs types de partenariats (financiers, matériels, techniques, compétences,etc.).
La constitution de réseaux de partenaires est avant tout le fruit d'une réflexion stratégique. Le réseau des partenaires doit être considéré comme une force. Pour cela, il est intéressant de voir au delà du niveau de rentabilité financière du partenariat.
Il est aussi important de respecter un équilibre des partenariats, afin de ne pas placer la structure dans une position de dépendance ou de trop grande incertitude.
Une fois la stratégie définie, seules la rigueur et la force de persuasion permettront aux partenariats de se concrétiser.

Les questions à se poser :

- Mise en place d'une stratégie partenariale ?
- Identification des partenaires potentiels et de leurs niveaux d'intervention ?
- Plan de financement respectant un équilibre partenarial ?
- Discours et argumentation construits ?
- Formalisation des partenariats acquis ?

B. *Animer un réseau de partenaires*

1) Finalités de l'animation réseau

Une fois les partenaires mobilisés et associés à l'action, il est important que le responsable du projet puisse animer ces réseaux. En effet, un réseau de partenaires se conçoit sur le long terme.
Le niveau d'implication des partenaires doit être réfléchi et correspondre à la stratégie de la structure. Il peut s'avérer important d'associer durablement les partenaires, ou au contraire de limiter leur niveau d'implication.

✔ Définir le niveau d'implication de ses partenaires :

- partenaires de la structure ;
- partenaire de projets particuliers (partenaire d'une manifestation sportive, d'une opération particulière, etc.).

✔ Ouvrir différentes formes d'implication aux partenaires :

- Les partenaires peuvent être considérés comme des soutiens financiers, techniques ou méthodologiques .
- Un autre moyen d'ancrer durablement la relation partenariale est d'associer les partenaires à la vie quotidienne de la structure, notamment en les impliquant dans le conseil d'administration ou dans un dispositif d'accompagnement du projet (comité de pilotage, comité de suivi).
  Cette deuxième option peut ouvrir un certain nombre de possibilités, qui seront autant d'atouts pour la structure.

✔ Mutualiser les compétences :

- Assurer une auto-formation de l'équipe : au contact de professionnels aux compétences complémentaires, cela favorisera l'acquisition de compétences en interne.
- Agréger des compétences au cœur de son réseau : les partenaires qui s'associent à la structure regorgent de compétences et facilitent les relations. Cela permet une démultiplication des compétences disponibles au sein du réseau.
- Assurer un complément d'expertise extérieure : issus de réseaux professionnels différents, les partenaires apportent une plus-value incontestable en terme d'expertise extérieure (gestion, comptabilité, communication, etc.) indispensable à la vie de la structure.



2) Quels outils pour animer un réseau de partenaires

✔ Animation régulière des réunions :

- La lettre d'invitation : respecter des délais larges.
- L'envoi des documents préparatoire : diffuser tous les documents préparatoires qui permettront aux partenaires d'avoir toutes les informations nécessaires à une discussion constructive.
- L'ordre du jour : prévoir et respecter un ordre du jour cohérent par rapport aux questions d'actualité et aux timings définis.
- Verrouiller sa réunion : anticiper les prises de positions de chacun. Désamorcer en "OFF" les conflits potentiels.
- Le compte rendu : diffuser dans les délais les plus brefs un compte rendu précis, respectant les points prévus à l'ordre du jour et précisant les suites à donner assorties des délais de mise en œuvre.

✔ Animations ponctuelles - information et communication :

Les événements de la structure :

La fête annuelle du club, les tournois, les journées portes ouvertes, etc. sont autant d'événements qui rythment la vie d'un club ou d'une association, et auxquels les partenaires doivent impérativement être conviés.

Il pourra être intéressant, à cette occasion, que ces partenaires puissent accroître leur visibilité (distribution des lots) et prendre un rôle actif lors de la manifestation (par exemple remise des médailles aux vainqueurs, mise à disposition d'un stand, distribution d'outils de communication,etc.).

Quoi qu'il en soit, un événement ne peut être pensé en dehors des partenaires.

Les événements du partenaire :

Les partenaires mettent aussi en place des manifestations (village associatif de la collectivité locale, tournoi sportif d'un partenaire financier, etc.).

Il est recommandé de s'associer à ces manifestations, en y participant directement.

Une autre manière de s'associer à la manifestation d'un partenaire peut consister en la mise à disposition de personnels bénévoles.

Les outils de communication :

Faire apparaître les partenaires de l'association sur les supports de communication, notamment ceux liés aux événements évoqués précédemment.

Pour les faire apparaître, il s'agit bien souvent d'afficher les logos des partenaires sur les outils de communication (tracts, affiches, pages Internet, etc.).

Le retour d'information vers les partenaires :

Informer les partenaires de la vie de l'association.

Cependant, il ne faut pas oublier que souvent, les partenaires ont choisi de s'associer à un projet particulier, dont l'objectif final était social et éducatif.

Par conséquent, il faudra tenir informés les partenaires de l'évolution du projet, des résultats obtenus, du suivi du public, etc.



Témoignage : Unis vers le Sport

« savoir convaincre et conserver ses partenaires... »

Pouvez-vous nous décrire l'association "Unis Vers le Sport" ?

Nos activités se scindent en deux volets.
Au niveau international, il s'agit d'une aide au développement de la pratique sportive pour la jeunesse de pays en voie de développement.

Au niveau local, notre priorité est le développement de notre programme socio sportif "Vivacité", qui a pour but de transmettre des valeurs positives à des jeunes en manque de repères, en leur permettant l'accès à des pratiques sportives, en favorisant la lutte contre les incivilités et donc en participant à leur éducation.
Pour cela, nos éducateurs interviennent à la fois sur le temps scolaire, en partenariat avec l'école, et hors temps scolaire, dans le cadre notamment des contrats éducatifs locaux. L'objectif est bien entendu d'installer une continuité éducative étendue au plus large nombre de partenaires.

Vous travaillez avec un réseau de partenaires assez large. Qui sont-ils ? Comment êtes vous entré en contact avec eux ?

Nous avons commencé par tisser un réseau local en commençant par les différentes ligues sportives régionales afin qu'elles nous aident dans nos démarches de collecte de matériel auprès des clubs. Plusieurs de nos membres sont très impliqués dans le milieu sportif de la région alsacienne, ce qui a facilité les choses quant aux prises de contact et à la mise en place de partenariats.

Ensuite les différents prix que nous avons obtenus (lauréat national défi jeune, Fais nous rêver, la règle du jeu) nous ont permis de tisser un réseau de partenaires à l'échelon national. Ces prix ont agi comme des labels, gages de qualité que nous avons tenu à afficher au maximum.
Ils nous ont permis d'intéresser plus facilement des fondations d'entreprise (Fondation du Sport, Décathlon, Auchan) à nos projets car cela a apporté de la crédibilité à nos actions.
Depuis deux ans maintenant, nous essayons également beaucoup de collaborer avec les collectivités locales, qui sont indispensables dorénavant au fonctionnement de l'association tant au niveau matériel (mise à disposition d'installations sportives par exemple) que financier (subventions).
Certains partenaires nous aident plutôt matériellement (par exemple les ligues nous permettent d'utiliser leurs envois aux clubs pour faire passer nos messages, notamment sur les collectes de matériel), d'autres financièrement, mais les deux sont primordiaux pour notre fonctionnement et notre développement.

Comment avez-vous su convaincre vos partenaires ?

Au niveau du discours, nous avons avant tout souhaité aborder le sens de nos projets, notre utilité et notre plus value sociale. C'est sur ce discours que nous nous sommes rejoints avec nos partenaires. Ensuite, je pense que notre rigueur et notre professionnalisme (montage des dossiers, respect des procédures,etc.) nous ont permis de faire pencher la balance en notre faveur.

Créer un réseau de partenaires c'est une chose, mais les conserver en est une autre. Pouvez-vous nous dire comment vous animez ce réseau de partenaires ?

En effet, nous souhaitons avoir des relations fréquentes avec nos partenaires. Par ailleurs nous pensons que pour qu'un partenariat dure, il faut que chacun y trouve son compte. Nous mettons donc un point d'honneur à assurer une vraie visibilité à nos partenaires.
Il s'agit là des bases d'un partenariat "gagnant-gagnant".
Ainsi sur chaque événement que nous organisons (le Stras'tour par exemple), nous prenons bien soin d'inviter tous nos partenaires, même ceux qui sont éloignés de Strasbourg. Nous leur réservons à cette occasion un espace où ils peuvent se restaurer et s'informer de l'évolution de nos actions. Le cas échéant, nous leur proposons de remettre des prix aux vainqueurs.

Avez-vous mis en place des outils de communication spécifiques ?

Nous avons bien sûr le site internet de l'association, où nous intégrons systématiquement tous les logos de nos partenaires avec les liens vers leurs sites respectifs. En terme de communication, nous envoyons mensuellement à tous nos partenaires, une newsletter, les informant de ce qui se passe au sein de l'association, avec l'évolution des différents projets en cours.

Nous avons réalisé des banderoles que nous mettons en place lors des manifestations "grand public" auxquelles nous participons (la foire européenne de Strasbourg par exemple) en Alsace.
Depuis peu, nous possédons un véhicule, floqué des logos de nos partenaires principaux, avec lequel nous circulons beaucoup dans la région.





Synthèse

Une fois le réseau des partenaires constitué, les responsables de projets sont confrontés à un challenge d'importance : le pérenniser. Cet enjeu sera conditionné par une grande capacité d'écoute, la réactivité, mais aussi le sérieux et le respect des procédures dont les responsables du projet sauront faire preuve.

L'animation du réseau des partenaires est lui aussi le fruit d'une réflexion stratégique sur le long terme. Quelle que soit la décision ou l'orientation dominante, celle-ci aura un impact sur la structure, en terme de développement et de gestion.

Les questions à se poser :

- Existence d'une stratégie précise de développement de la structure ?
- Existence d'une stratégie de partenariats correspondante ?
- Construction d'outils et de règles permettant l'animation du réseau de partenaires ?

l'évaluation du projet





A. Définition

B. Finalités et principes de l'évaluation

1) Constats

2) Les principes de l'évaluation participative

C. Quelques étapes dans une démarche d'évaluation

D. Déterminer les indicateurs de résultats

1) Définition des indicateurs de résultats

2) Comment définir des indicateurs de résultats

E. Utiliser les résultats de l'évaluation

introduction

L'évaluation est un des facteurs majeurs de réussite d'un projet d'éducation et d'insertion par le sport. Elle doit permettre au projet d'évoluer dans le temps en adaptant les actions mises en œuvre à l'évolution constatée et d'avoir ainsi les plus grandes chances d'être pérennisé.
L'évaluation soutenue par une bonne communication est, en effet, un moyen de valoriser le projet, ses acteurs, et le secteur de l'éducation et de l'insertion par le sport.

La partie de ce guide consacrée à l'évaluation a ainsi plusieurs objectifs :

- mettre en lumière que l'évaluation est à la fois une nécessité et une opportunité ;
- accompagner les acteurs du champ socio-sportif dans une démarche d'évaluation, en donnant quelques clés simples et concrètes.



✔ De quoi parlons-nous ?

L'ambition de l'évaluation est de mesurer, ou du moins d'apprécier le plus objectivement les effets des actions mises en œuvre sur le public et de comprendre les mécanismes qui conduisent au résultat obtenu.

Il s'agit aussi d'aider l'ensemble du groupe de pilotage à porter un jugement de valeur sur le projet évalué (sur l'atteinte de ses objectifs, sur leur validité, sur l'efficience des actions menées, leur cohérence, etc.). Il s'agit enfin de contribuer pratiquement à l'amélioration du projet en éclairant ses différents acteurs sur le sens, les conditions et les conséquences de leurs actions et décisions pour les amener éventuellement à les modifier.

L'évaluation est une démarche rigoureuse. Elle doit s'entourer de garanties (objectivité, pluralisme, transparence, etc.) qui la rendent indiscutable à tous et a ainsi une visée compréhensive et non pas normative.

✔ 3 objectifs de l'évaluation :

Mesure d'impact :

L'évaluation permet de savoir si l'action développée aura apporté les réponses escomptées, si elle aura permis d'atteindre les objectifs, et donc de mesurer les changements induits par l'action.

En effet, un projet d'éducation et d'insertion par les activités physiques et sportives vise à un changement.

Que celui-ci soit décliné en acquisition de compétences, en modifications comportementales, en obtention de diplômes, etc. il s'agit toujours de passer d'un stade A (niveau de départ) à un stade B (niveau d'arrivée).

Mesure d'effets :

L'évaluation s'attache aux effets produits sur l'environnement. Il peut s'agir d'effets souhaités (amélioration de la cohésion sociale, baisse des nuisances) ou d'effets pervers (augmentation des nuisances sonores, etc.). Pour cela, un questionnement de l'environnement social (habitants, associations, etc.) est nécessaire.

Mesure de l'efficience :

L'efficience mesure l'adéquation entre les moyens utilisés, les méthodes utilisées et les résultats obtenus. Cela permet notamment de prendre du recul sur la conduite du projet, et la juste utilisation des moyens employés.

✔ L'évaluation se situe à plusieurs temps du projet :

- Quand elle se situe en amont du projet, on parle de diagnostic.
- Quand elle accompagne le projet, et qu'elle permet de le piloter, on parle d'évaluation concomitante.
- Quand elle se fait à l'issue du projet, on parle d'évaluation “ex post”. Elle pose ainsi les bases d'un nouveau diagnostic.

L'évaluation est donc un phénomène permanent, que l'on retrouve à tous les temps du projet.

✔ Il sera ainsi important de la distinguer parmi d'autres démarches :

- **L'audit** : il est d'une nature organisationnelle ou financière et vise à juger du bon fonctionnement d'une structure.
- **Le contrôle** : il juge la conformité des résultats aux objectifs initialement déterminés.
- **Le bilan** : c'est un état des lieux qui vise souvent à vérifier une conformité.
- **Le tableau de bord** : il sert à relever des données permettant un suivi des résultats.

Finalités et principes de l'évaluation

1) Constats

Un déficit d'évaluation des projets d'insertion et d'éducation est souvent constaté.
Ce déficit peut conduire à :

- limiter la crédibilité des acteurs d'un projet et des actions mises en place ;
- rejaillir sur le secteur dans son ensemble, en limiter le développement et la reconnaissance de ses acteurs.

La conduite de l'évaluation

Le cadre de conduite et le pilotage de l'évaluation sont conditionnés par l'instance à l'origine du projet. Dans le cas où il s'agit d'une commande institutionnelle, le pilotage de l'évaluation sera prioritairement le fait de cette même institution, ou le cas échéant, confié à un cabinet externe, qui aura en charge à la fois d'évaluer l'impact et l'efficience du projet.

2) Les principes de l'évaluation participative

L'évaluation participative est une forme particulière de l'évaluation associant l'ensemble des partenaires.
Pour ceux souhaitant approfondir la démarche, quelques écrits de référence, tels que :

- AUTHIER, M. et LEVY, P. Les arbres de connaissances. Paris : la Découverte, 1992 ;
- NOCE, Tony. Décrire vos objectifs, Evaluer les résultats de vos actions. , 2007, (Chroniques Sociales)

L'évaluation participative mentionnée se veut être un outil d'analyse collective.

✔ Pourquoi choisir un évaluation participative ?

- parce qu'elle produit des données communes (acceptées et validées par tous), mais surtout – et c'est ce qui fait sa force – une intelligence commune ;
- parce qu'elle se place avant toute chose, dans une logique de partage, et de mise en commun des compétences de chacun. L'interprétation des données donnera lieux à des débats, avant validation ;
- parce qu'elle évite que les procédures d'évaluation sur les questions sociales soit l'affaire de "monopoles", et fassent l'objet de mauvais consensus.

✔ Principes de l'évaluation participative :

- Elle doit respecter les règles de l'éthique et de la déontologie (transparence, confidentialité, impartialité, respect des cadres légaux, etc.).
- Elle doit être utile aux personnes chargées d'effectuer le travail, et en finalité aux bénéficiaires de l'action.
- C'est une démarche continue organisée de manière à ce que tous les participants puissent utiliser les informations recueillies, pas uniquement à la fin du projet, mais aussi pendant sa réalisation.
- Les responsables du projet ont aussi la responsabilité de l'organisation de l'évaluation. Ils doivent formuler des questions précises, définir des indicateurs de réussite, donner les moyens nécessaires à l'évaluation, et fixer des délais d'exécution réalistes.

L'évaluation participative n'est par définition réalisable que s'il y a collaboration entre les personnes et les structures qui y participent.
La collaboration nécessaire à une évaluation participative débute en même temps que le projet et se poursuit pendant toute la durée de celui-ci.

C. *Quelques étapes dans une démarche d'évaluation*



✔ Définir des objectifs clairs et mesurables :

La définition d'objectifs qualitatifs et quantitatifs ainsi que d'indicateurs rigoureux s'appuyant sur le diagnostic initial conditionne la réussite de l'évaluation.

✔ Déterminer les modes de recueil des données :

Plusieurs types d'outils et de méthodes peuvent être utilisés et combinés :

- questionnaires ;
- entretiens ;
- analyse de données objectives (fiches de présences, bulletins scolaires, etc.).

Ces différentes méthodes ne demandent pas les mêmes investissement humains ou financiers. Leur choix dépendra donc des moyens susceptibles d'être mobilisés.

✔ Déterminer la périodicité du recueil d'informations :

La périodicité et la fréquence du recueil de données dépendent du type de données et des méthodes utilisées. Il est donc important, dés le début du projet, de prévoir les temps durant lesquels ces résultats seront recueillis et traités.

✔ Collecter les données de l'évaluation :

Définir dès la mise en place du projet, les outils nécessaires à la collecte d'informations. Parmi les outils disponibles, permettant une collecte d'informations, citons :

- les données chiffrées et objectives (taux d'assiduité, nombre d'infractions sanctionnées, résultats scolaires, etc.) ;
- les observations des participants et des bénéficiaires.

Important : il n'existe pas de méthodes nobles et d'autres négligeables dans une démarche d'évaluation. En d'autres termes, il ne s'agit pas de succomber au mythe du "tout chiffré", qui viserait à présenter les données mesurées comme intangibles et incontestables.
Les données chiffrées ne prennent de la valeur qu'au travers des commentaires qui y sont liés.

Dans la même perspective, les données dîtes objectives (chiffres, taux, etc.) ne seront véritablement utiles que si elles sont mises en parallèle avec des données plus qualitatives (entretiens, observations participantes, etc.).

✔ Analyser et interpréter les données recueillies :

L'analyse des données est ce qui va produire le sens. Il s'agit donc d'interpréter les données recueillies en fonction des compétences de chacun des membres de l'instance d'évaluation et en croisant au maximum les avis en associant à cette analyse l'ensemble des partenaires sociaux et des partenaires du projet.
À ce niveau, une seule règle d'or : ne jamais se limiter à un seul avis.

D. Déterminer les indicateurs de résultats

1) Définition des indicateurs de résultats :

Les indicateurs de résultats doivent être définis en fonction des objectifs du projet et permettre d'exprimer de manière quantifiée et précise les résultats obtenus et les changements engendrés par le projet.

> **Exemple** : si l'objectif du projet est d'accompagner les publics ciblés sur une trajectoire d'insertion professionnelle, il se peut que la prise de licences sportives ne soit pas l'indicateur le plus pertinent.
> En revanche, avec ce même objectif d'insertion professionnelle, des indicateurs tels que l'évolution de l'assiduité ou de la ponctualité sont des indicateurs pertinents, car ils requièrent l'acquisition de compétences sociales qui seront les mêmes qu'exigées en entreprises.

Si les objectifs du projet font référence à des notions abstraites, il sera plus difficile de définir des indicateurs de résultat. D'autres méthodes d'évaluation seront alors privilégiées.

2) Comment définir des indicateurs de résultats ?

Pour pouvoir être efficaces, les indicateurs de résultats doivent être :

Pertinents :
Les indicateurs de résultats doivent être en adéquation avec le phénomène à observer et les objectifs du projet. Autant que possible, ils sont des éléments mesurables.
Cependant, un chiffre brut n'a pas de valeur propre. Il ne vaut le plus souvent, que par son évolution, par son commentaire et son interprétation de cette évolution.

Exemples d'indicateurs de projet d'éducation et d'insertion :
- la prise de licences sportives ;
- l'évolution des résultats scolaires ;
- l'évolution du nombre de sanctions sportives ;
- le taux d'obtention de diplômes, etc.

Précis :
Une évaluation ne peut pas se contenter de « *donner l'impression de...* ». Elle nécessite d'être rigoureuse dans le recueil des données.

Reproductibles :
Une évaluation prend véritablement son sens dans la durée et sur des comparaisons.
Elle doit donc s'appuyer sur des données qui puissent être recueillies plusieurs fois, selon un même système de recueil de données.

Fiables :
Cela nécessite rigueur et mise en place de contrôles lors de la collecte et de l'exploitation des données.

Rentables :
Le recueil et le traitement des indicateurs de résultats ne doivent pas occasionner un coût trop important, en termes financiers, humains, ou encore en temps.

Rappel : Tous ces éléments de méthodes doivent être prévus et mis en place dès la conception du projet.



E. Utiliser les résultats de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation sont à intégrer dans un plan de communication, à trois niveaux.

✔ Communication interne :

- réorienter la conduite du projet si la tenue des objectifs intermédiaires n'est pas conforme à la feuille de route préalablement définie ;
- mettre en lumière l'atteinte des objectifs, facteur de motivation de l'équipe et de pérennisation du projet.

✔ Communication en direction des partenaires (de la structure et du projet) :

Vérifier l'adéquation entre les moyens utilisés et les résultats obtenus de façon à pérenniser et / ou réajuster le mode d'organisation et de collaboration des partenaires du projet.

✔ Communication en direction de l'environnement (médias, population, institutions) :

- changer l'image que le public porte sur lui même ;
- communiquer sur les effets produits sur l'environnement social (amélioration de la vie dans un quartier, etc.) ;
- changer l'image d'un territoire.



Ligue PACA de Judo Projet “100 ceintures noires”

« La dimension partagée de l'évaluation est prépondérante. »

En quoi consiste le projet “100 Ceintures noires” ?

Il s'agit à travers les structures de la fédération française de judo et disciplines associées (FFJDA), de se servir de l'activité judo comme d'outil éducatif à la disposition de jeunes en difficulté, et grâce au code moral très présent dans ce sport, d'activer l'aspect promotion sociale dans toutes ses composantes.

Quels sont les objectifs en terme d'insertion ?

Les principaux objectifs de l'opération “100 ceintures noires” sont les suivants :

1 - S'appuyer sur l'activité judo afin d'établir un suivi personnalisé des enfants tout au long de l'année scolaire.
Utilisant les réseaux existants d'acteurs de terrains, un comité technique se réunit et permet un suivi et une évaluation de l'enfant en associant les parents et en les aidant dans leur fonction parentale.

2 - Intégrer des garçons et des filles en difficulté dans un club afin de recréer du lien social auprès d'adultes référents et agir ainsi en faveur de la prévention de la violence et des drogues mais aussi de promouvoir des règles de conduite et d'hygiène.

3 - Permettre aux jeunes de s'insérer dans une nouvelle dynamique positive vers l'insertion, notamment en proposant des stages professionnels au sein des entreprises partenaires.

Ce projet est-il d'initiative individuelle ou fédérale ?

Au départ il s'agit d'une initiative individuelle locale dans le cadre de la Politique de la Ville, immédiatement relayée par la fédération française de judo et disciplines associées qui a rapidement su créer une commission spécialisée dans les problématiques d'insertion.

Ce projet a-t-il été évalué ? Peut-on dire s'il a produit des résultats ?

Ce projet a été évalué, mais il faut bien revenir à la spécificité du projet “100 ceintures noires” pour comprendre comment s'est mise en place la démarche d'évaluation.
Ce projet est par essence collectif, même si il est à l'origine à l'initiative de la ligue régionale de judo.
Il associe nombre de partenaires tels que les acteurs de la politique de la ville, la collectivité locale, les services déconcen-trés du ministère, les établissements scolaires et les entreprises partenaires. Chacun apporte son regard et sa spécificité.
L'ensemble de ces partenaires ont été impliqués dans le projet dés l'installation du comité de pilotage. Cette dimension collective, nous la retrouvons aussi dans l'évaluation.
Pour nous, il est fondamental de nous associer aussi pour croiser nos regards et mutualiser nos compétences afin de créer une évaluation commune.
Cette association nous permet de trouver des solutions communes. Et surtout, le fait de nous associer autour de l'évaluation nous a permis de nous extraire de la logique de jugement qui prévaut parfois, pour entrer dans une dynamique d'analyse et de résolution.

Quels ont été les méthodes de l'évaluation ?

Plusieurs indicateurs de résultats ont été des balises intermédiaires dans l'accompagnement des jeunes : respect des règles du jeu, des horaires impartis, du matériel, de l'hygiène, etc.
Ces indicateurs de résultats nous ont montré que nous pouvions ensuite envisager un transfert vers l'entreprise, que les savoirs êtres fondamentaux avaient bien été acquis.
Nous avons vraiment privilégié un suivi individuel des jeunes, avec des entretiens, des grilles d'observations, etc. permettant à la fois de mesurer l'acquisition de savoir être et de savoir faire chez les jeunes.
Les indicateurs quantitatifs sont ensuite un complément d'information, nous permettant de savoir combien de jeunes ont intégré des stages, s'ils ont réintégré l'école, etc.
Mais pour cela, je le répète, la dimension partagée de l'évaluation est prépondérante.

Ce projet a initialement été mis en place en région PACA, aujourd'hui il a été reproduit sur d'autres régions. Comment c'est déroulé cet essaimage ?

Il a tout d'abord été mis en place à Marseille, puis en région PACA, il est présent actuellement pratiquement dans la plupart des régions de France (ou ne va pas tarder à l'être), dont récemment un important projet en Île-de-France.
Les projets peuvent être très différents les uns des autres concernant, les financements, mais aussi les initiateurs, seule la philosophie demeure la même, la FFJDA se doit de remplir son rôle dans le domaine de service public qu'il doit à ses adhérents.
C'est la commission fédérale en parfaite symbiose avec l'agent du Ministère des Sports en charge du dossier qui crée ou assiste les projets en cours.

Quels sont les limites à l'essaimage et à la reproduction de projet ?

Peu de limites car les clubs et les structures fédérales déconcentrées sont maintenant très souvent demandeurs.
Cependant le projet se doit essentiellement d'être adapté au milieu et au paysage local, aucun de nos projets n'a finalement été dupliqué tel quel, mais en s'adaptant aux particularités locales.





Synthèse

L'évaluation d'un projet d'éducation et d'insertion par les activités physiques et sportives s'articule autour de trois objectifs : mesure de l'efficience du projet, mesure d'impact, mesure des effets sur l'environnement.
La conduite de l'évaluation est conditionnée par la genèse du projet, à savoir s'il est d'origine institutionnelle ou "privée", objectifs, moyens, etc.

L'évaluation ne peut en rien être considérée comme une activité en marge du projet. Au contraire, elle en est au cœur. À cet effet, chaque étape de l'évaluation est prévue et mise en place dès la conception du projet.
Les informations à collecter, leur mode de collecte, les outils utilisés, la fréquence d'utilisation, etc. tous ces éléments seront utilisés lors du diagnostic initial.
Seules la constance et la rigueur d'utilisation de ces outils et méthodes autoriseront les comparaisons entre le niveau de départ et le niveau d'arrivée.

Les questions à se poser :

- Diagnostic initial réalisé ?
- Objectifs finaux définis, formalisés ?
- Indicateurs de résultats formalisés et concertés ?
- Méthodologie et outils d'évaluation formalisés et consignés ?
- Indicateurs de résultats opérationnels ?

En guise de conclusion provisoire ...

Ce premier guide méthodologique a avant tout l'ambition d'ouvrir les acteurs de l'éducation et de l'insertion par le sport à la logique de projet et d'aller ainsi au delà de la démarche empirique qui prévaut encore bien souvent.
Il s'inscrit dans la stratégie du pôle ressources national Sport Education Insertion d'outiller les acteurs sur ce secteur.

Ce guide aurait pu aller plus loin dans ses dimensions pratique et théorique, mais il appartient maintenant aux acteurs de se l'approprier collectivement au sein des associations, collectivités, etc.
Il se veut un outil vivant permettant également l'échange entre les utilisateurs. Ces derniers sont invités à l'enrichir, l'illustrer d'exemples, etc. en échangeant sur le forum du pôle ressources :

www.sport-education-insertion.jeunesse-sports.gouv.fr/forum

Annexes

SPORT ÉDUCATION INSERTION
PÔLE RESSOURCES NATIONAL

✔ Contacts des structures interviewées

Humanitaria
humanitaria2000@yahoo.fr

Comité Départemental de Gymnastique Volontaire du 43
codep.haute-loire@wanadoo.fr

En Passant par la Montagne
www.montagne.org
eppm@montagne.org

Unis Vers le Sport
www.unisverslesport.com
universal_sport2001@yahoo.fr

Ligue de PACA de Judo
www.judo-paca.com

✔ Liste des directions régionales et départementales de la jeunesse et des sports

DDJS Ain
18 rue du 23e RI
01000 BOURG-EN-BRESSE

DDJS Aisne
23 rue Franklin Roosevelt
02007 LAON Cedex

DDJS Allier
Château de Bellevue
BP 93
03403 YZEURE Cedex

DDJS Alpes de Haute Provence
Immeuble Riviera
5 av de Verdun
BP 129
04004 DIGNE-LES-BAINS Cedex

DDJS Hautes Alpes
116 Boulevard Pompidou
BP 154
05004 GAP Cedex

DDJS Alpes-Maritimes
avenue Eugène Donadeï
BP 130
06703 SAINT-LAURENT-DU-VAR

DDJS Ardèche
3 avenue du Vanelle
07000 PRIVAS

DDJS Ardennes
14/16 rue Porte de Bourgogne
BP 847
08011 CHARLEVILLE-MÉZIÈRE

Annexes

DDJS Ariège
9 avenue de Lérida
BP 98
09000 FOIX Cedex

DDJS Aube
Cité Administrative "les Vassaules"
BP 3006
10012 TROYES Cedex

DDJS Aude
8 rue Camille Saint Saens
BP 64
11021 CARCASSONNE Cedex

DDJS Aveyron
4 rue de Paraire
12031 RODEZ Cedex 9

DRDJS PACA
9 avenue du Gal Leclerc
13331 MARSEILLE Cedex 3

DDJS Bouches-du-Rhône
20 avenue de Corinthe
13292 MARSEILLE Cedex 6

DRDJS Basse-Normandie
6 avenue du Maréchal Montgoméry
BP 5185
14075 CAEN Cedex 5

DDJS Cantal
3 rue Ampère
15012 AURILLAC Cedex

DDJS Charente
492 route de Bordeaux
16000 ANGOULÈME

DDJS Charente-Maritime
5 place des Cordeliers
17026 LA-ROCHELLE Cedex 1

DDJS Cher
27 rue louis MALLET
BP 605
18016 BOURGES Cedex

DDJS Corrèze
Cité Administrative Jean Montalat
19011 TULLE Cedex

DRDJS Corse
Rue de l'Aspirant Michelin
BP323
20178 AJACCIO Cedex

DDJS Haute-Corse
17 bis boulevard Hyacinthe de Montera
20200 BASTIA

DRDJS Bourgogne
10 Bd Carnot
BP 1530
21034 DIJON Cedex

DDJS Côtes-d'Armor
4 Bd Charner
BP 2232
22022 SAINT-BRIEUC Cedex 1

DDJS Creuse
2 rue Charles Chareilles
BP 107
23002 GUERET Cedex

DDJS Dordogne
30 rue Chanzy
24016 PÉRIGEUX Cedex



DRDJS Franche-Comté
27 rue Sancey
BP 1983
25020 BESANÇON Cedex

DDJS Drôme
Centre Brunet
BP 2108
26021 VALENCE

DDJS Eure
Cité Administrative
Bd George Chauvin
27023 EVREUX Cedex

DDJS Eure-et-Loir
15 place de la République
28019 CHARTRES Cedex

DDJS Finistère
13 rue de la Palestine
29196 QUIMPER Cedex

DDJS Gard
5 rue de la Paix
BP 37107
30912 NÎMES

DRDJS Midi-Pyrénées
5 rue du Pont Montaudran
BP 7009
31068 TOULOUSE Cedex 7

DDJS Gers
9 rue d'Espagne
BP 324
32007 AUCH Cedex

DRDJS Aquitaine
7 Bd du Parc des Expositions
33525 BRUGES

DRDJS Languedoc-Roussillon
190 avenue du Père Soulas
34094 MONTPELLIER Cedex 5

DRDJS Bretagne
4 avenue du Bois Labbé
35043 RENNES Cedex

DDJS Indre
Cité administrative
BP 613
36020 CHATEAUROUX Cedex

DDJS Indre-et-Loire
4 rue Albert Dennery
BP 2735
37027 TOURS Cedex 1

DDJS Isère
11 rue Paul Verlaine
BP 2428
38034 GRENOBLE Cedex 2

DDJS Jura
Immeuble Odyssée
13 rue Louis Rousseau
39000 LONS-LE-SAUNIER

DDJS Landes
7 place Francis Plante
40000 MONT-DE-MARSANS

DDJS Loir-et-Cher
28 avenue Maunoury
41000 BLOIS

Annexes

DDJS Loire
9 rue Claude Lebois
42021 SAINT-ETIENNE Cedex 1

DDJS Haute-Loire
24 Bd Alexandre Clair
43000 LE-PUY-EN-VELAY

DRDJS Pays-de-la-Loire
avenue François Broussais
BP 62535
44325 NANTES Cedex 03

DRDJS Centre
122 Faubourg Bannier
45042 ORLÉANS Cedex 1

DDJS Lot
66 Bd Gambetta
46000 CAHORS

DDJS Lot-et-Garonne
Parc des Sports
Rue de Lille
47031 AGEN Cedex

DDJS Lozère
12 bis Bd Lucien Arnauld
BP 134
48005 MENDE Cedex

DDJS Maine-et-Loire
Cité Admistrative
27 ter rue de Brissac
49047 ANGERS Cedex

DDJS Manche
4 rue Léon Deries
BP 463
50008 SAINT-LO Cedex

DRDJS Champagne-Ardenne
11 rue du Gantelet
BP 528
51009 CHALONS-EN-CHAMPAGNE Cedex

DDJS Haute-Marne
Centre Agora
BP 570
52000 CHAUMONT

DDJS Mayenne
26 rue Mortier
BP 3859
53030 LAVAL Cedex 9

DRDJS Lorraine
13 rue Mainvaux
BP 69
54139 SAINT-MAX Cedex 3

DDJS Meuse
CA - Avenue du 94e RI
BP 610
55013 BAR-LE-DUC Cedex

DDJS Morbihan
Rue Montaigne
BP 541
56019 VANNES Cedex

DDJS Moselle
27 place Saint Thiebault
57045 METZ Cedex 1

DDJS Nièvre
3 place St Laurent
BP22
58019 NEVERS



DRDJS Nord-Pas-de-Calais
35 rue Boucher de Perthes
59044 LILLE Cedex

DDJS Oise
28 rue Saint Pantaléon
60000 BEAUVAIS

DDJS Orne
Cité administrative
61013 ALENÇON Cedex

DDJS Pas-de-Calais
8 Voie Bossuet - Rés saint-Paul
BP 960
62033 ARRAS Cedex

DRDJS Auvergne
34 rue Albert Thomas
63038 CLERMONT-FERRAND Cedex

DDJS Pyrénées-Atlantiques
6 Ter rue de l'Enfant Jésus
64000 PAU

DDJS Hautes-Pyrénées
Cité Administrative Reffye
rue de l'Amiral Courbet
65017 TARBES Cedex

DDJS Pyrénées-Orientales
16 bis cours Lazare Escarguel
BP 930
66020 PERPIGNAN Cedex

DRDJS Alsace
Cité administrative
14 rue du Maréchal Juin
67000 STRASBOURG

DDJS Haut-Rhin
Cité Administrative
3 rue Fleischlauer
68026 COLMAR Cedex

DRDJS Rhône-Alpes Lyon
239/241 rue Garibaldi
69422 LYON Cedex 3

DDJS Haute-Saône
1 cours François Villon
BP 329
70006 VESOUL Cedex

DDJS Saône-et-Loire
972 avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny
71000 MACON

DDJS Sarthe
5 rue Chanzy
72016 LE MANS Cedex

DDJS Savoie
6 Montée Valérieux
73000 CHAMBÉRY

DDJS Haute-Savoie
Cité Administrative
7 rue Dupanloup
74040 ANNECY Cedex

DRDJS Ile-de-France
6-8 rue Eugène Oudine
75013 PARIS

DRDJS Haute-Normandie
55 rue Amiral Cécille
76100 ROUEN

Annexes

DDJS Seine-et-Marne
49/51 avenue Thiers
77008 MELUN Cedex

DDJS Yvelines
4 avenue de la Pépinière
78222 VIROFLAY Cedex

DDJS Deux-Sèvres
15 rue Langlois
BP 527
79022 NIORT Cedex

DRDJS Picardie
20 Square des Quatre Chênes
80039 AMIENS Cedex 01

DDJS du Tarn
18 avenue du Maréchal JOFFRE
81013 ALBI Cedex

DDJS Tarn-et-Garonne
rue François Mauriac
Résidence Pyrénées
BP 901
82009 MONTAUBAN Cedex

DDJS Var
94 Boulevard Desaix
83000 TOULON

DDJS Vaucluse
1 avenue Saint-Jean
BP 1058
84097 AVIGNON Cedex 9

DDJS Vendée
53 rue de Verdun
85020 LA-ROCHE-SUR-YON Cedex

DRDJS Poitou-Charente
14 Bd Chasseigne
BP 555
86020 POITIERS Cedex

DRDJS Limousin
45 rue Turgot
BP 3618
87036 LIMOGES Cedex

DDJS Vosges
31 bis avenue des Templiers
88026 EPINAL Cedex

DDJS Yonne
12 Bd Galliéni
89000 AUXERRE

DDJS Territoire de Belfort
7 rue Plumière
BP 459
90008 BELFORT

DDJS Essonne
98 allée des Champs Elysées
91008 EVRY Cedex

DDJS Hauts-de-Seine
167/177 avenue Joliot Curie
92013 NANTERRE Cedex

DDJS Seine-St-Denis
150 avenue Jean-Jaurès
93016 BOBIGNY Cedex

DDJS Val-de-Marne
12 rue Georges Enesco
94000 CRÉTEIL



DDJS Val-d'Oise
8 rue Traversière
BP 50306
95027 CERGY PONTOISE Cedex

DDJS Guadeloupe
2 Bd Maritime
97100 BASSE TERRE

DDJS Martinique
14 rue André Alider
BP 669
97264 FORT DE FRANCE Cedex

DDJS Guyanne
Bd de la République
BP 7021
97307 CAYENNE Cedex

DDJS Réunion
14 allée des Saphirs
97487 SAINT DENIS Cedex

DTJS Saint-Pierre-et-Miquelon
19 rue Maître Georges Lefèvre
BP 4305
97500 SAINT-PIERRE-ET-MIQUELON

DTJS Polynésie Française
25 avenue du Général de Gaule
BP 67
98713 PAPEETE - TAHITI

DTJS Nouvelle Calédonie
23 rue Jean Jaurès
BP 810
98845 NOUMEA Cedex

DTJS Mayotte
13 rue de Mariaze
BP 94
97600 MAMOUZDOU

DTJS Wallis et Futuna
Administration supérieure
MATA-UTU

Guide pédagogique

Le pôle ressources national Sport Éducation Insertion a pour principales finalités de faire connaître les bonnes pratiques, de valoriser les expériences innovantes et de développer des savoirs faire pour permettre de renforcer les capacités d'expertise-conseil dans les fonctions éducative et sociale du sport des agents missionnés sur ce domaine.

www.sport-education-insertion.jeunesse-sports.gouv.fr







Décembre 2007